

# Reposicionamento de Marcas: estudo de casos brasileiros

Francisco Antônio Serralvo<sup>1</sup>  
Mareio Tadeu Furrier<sup>2</sup>

Recebido em 10 de setembro de 2007 / Aprovado em 04 de janeiro de 2008

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo aprofundar o conhecimento existente sobre o processo de reposicionamento de marcas, partindo da premissa da relevância crescente do posicionamento e do patrimônio da marca no contexto da gestão do marketing em ambientes competitivos.

A verificação empírica constou da análise de seis relatos (casos) de reposicionamento de marcas brasileiras vencedoras do Prêmio Top de Marketing das edições de 1999 a 2003, com o emprego da metodologia da análise de conteúdo, tomando por base a estrutura de quatro referenciais teóricos, obtidos na revisão da literatura pertinente. Este texto conclui pela existência de três blocos constituintes de um programa de reposicionamento, formados pelas fases de diagnóstico, decisão e implantação, predominando os dois primeiros nos modelos teóricos, enquanto nas experiências verificadas (casos) a fase de implantação foi dominante.

## Palavras-chave:

Gestão de marcas. Posicionamento de marcas. Reposicionamento de marcas. Patrimônio de marca. Análise de conteúdo.

## ABSTRACT

Based on the assumption of the increasing relevance of both brand positioning and equity in the context of marketing management in competitive environments, the objective of this work was to deepen the existing knowledge on the brand repositioning process. Four theoretical models of reference obtained after literature review supported the empiric verification represented by content analysis of six reports (cases) of Brazilian brands repositioning experiences awarded with the "Top of Marketing" prize in the period 1999-2003. Results conclude for the existence of three constituent blocks of a repositioning program,

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC/SP Professor do Programa de Pós-graduação em Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC/SR  
Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC/SP  
Endereço dos autores: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC/SP Rua Monte Alegre, 984 — sala 4E04 — Perdizes, São Paulo - SP Cep. 05014-901 - Brasil.

formed for the phases of diagnosis, decision and implementation, with the predomination of the two first ones in the theoretical models, while in the practical experiences the implementation phase was dominant.

**Key-words:**

Branding. Brand positioning. Brand repositioning. Brand equity. Content analysis.

**RESUMEN**

El trabajo tuvo por finalidad profundizar el conocimiento existente sobre el proceso de reposicionamiento de marcas, considerando como premisa la creciente relevancia del posicionamiento y del valor de la marca en el contexto de la gestión del marketing en ambientes competitivos. La verificación empírica consistió en el análisis de seis relatos (casos) de reposicionamiento de marcas brasileñas vencedoras del Prêmio "Top de Marketing" de las ediciones de 1999 a 2003, mediante la metodología del análisis de contenido, tomando por base la estructura de cuatro referenciales teóricos, obtenidos en la revisión de la literatura pertinente. Los resultados demuestran que hay tres bloques que constituyen un programa de reposicionamiento, formados por las fases de diagnóstico, decisión e implantación, predominando los dos primeros en los modelos teóricos, mientras en las experiencias verificadas (casos), la fase de implantación fue dominante.

**Palabras-clave:**

Gestión de marcas. Posicionamiento de marcas. Reposicionamiento de marcas. Valor de la marca. Análisis de contenido.

**I INTRODUÇÃO**

A prática do posicionamento sugere ao cliente maneiras pelas quais a empresa difere dos concorrentes atuais e potenciais. Segundo a visão proporcionada por Kotler (1996, p. 275), "[...] o posicionamento, portanto, torna-se o projeto efetivo da imagem da empresa de forma que os

clientes-alvo entendam e apreciem a posição do negócio em relação aos seus concorrentes".

Do ponto de vista conceitual, a dinâmica que influi nos mercados, a rápida evolução nas expectativas e valores dos consumidores, a força do processo de consolidação de concorrentes e canais, juntamente com a globalização das organizações, vêm trazendo um alto grau de mudança no cenário competitivo, o que pode gerar a necessidade de reposicionamento de uma marca. A decisão do reposicionamento de marcas impacta diretamente as organizações, pois afeta o referencial de reputação e imagem, que pode então ser preservado e adaptado ou, se necessário, transformado para se manter como diferencial competitivo.

Embora exista um número significativo de trabalhos abordando o tema de construção de marca, o levantamento bibliográfico realizado encontrou com menos frequência referenciais sobre o gerenciamento da posição da marca e sua execução ao longo do ciclo de vida do negócio, especialmente quando se faz necessário o reposicionamento de marca, causado por variáveis endógenas ou exógenas.

Por esses motivos, parece importante discutir com mais foco a problemática do reposicionamento e perceber suas eventuais especificidades em termos de processo e implantação, dando subsídios a discussões adicionais, que venham a estudar em novos aspectos tanto a base teórica quanto as práticas de reposicionamento de marcas nas organizações brasileiras.

O tema de reposicionamento deve estar situado conceitualmente como variante da problemática do posicionamento de marcas. Entretanto, não parece que o processo de reposicionamento de uma marca possa ser considerado puramente análogo à tarefa inicial de posicionamento, porque:

- a) Já existe um referencial na mente dos clientes no momento em que se reposiciona uma marca;
- b) Um reposicionamento pode ter que assumir sacrifícios importantes em relação à atual base de clientes atendidos;

- c) Há que se rever a estratégia de comunicação por completo e mesmo alterar outros elementos de um composto de marketing já existente para suportar o programa de reposicionamento.

O tema deste trabalho é o processo de reposicionamento de marcas. Este estudo delimita sua área de atuação sobre os relatos brasileiros de experiências de reposicionamento de marcas premiados com o Top de Marketing concedido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), selecionados no período de 1999 a 2003, e os modelos teóricos de reposicionamento de marcas oriundos do levantamento bibliográfico que serve de base à análise referida. Este trabalho baseia-se na premissa de que os relatos de programas de reposicionamento brasileiros possam ser comparados às recomendações dos referenciais teóricos, tendo em vista o seguinte problema de pesquisa: existe conformidade de programas de ação de reposicionamento de marcas ao se comparar experiências brasileiras analisadas entre as vencedoras do Top de Marketing da ADVB de 1999 a 2003 com os modelos teóricos encontrados na teoria de marketing?

Objetivos da pesquisa:

- a) Avaliar a conformidade de programas de reposicionamento de marcas brasileiras, relatados entre os vencedores do Top de Marketing da ADVB de 1999 a 2003, com os modelos de reposicionamento encontrados na teoria de marketing;
- b) Estabelecer se existe uma sugestão de um programa genérico de ações de reposicionamento de marcas a partir da avaliação dos modelos teóricos encontrados no levantamento bibliográfico;
- c) Avaliar a existência de etapas comuns do programa de reposicionamento de marcas nos relatos analisados entre os vencedores do Top de Marketing da ADVB de 1999 a 2003.

A seguir, apresenta-se a fundamentação teórica na qual é abordado o posicionamento, base para se entender o processo de reposicionamento

de marca, e uma revisão da literatura acadêmica referente à problemática do reposicionamento, incluindo a apresentação dos modelos encontrados na teoria que servirão de base à análise comparativa a que se propõe o presente estudo. Os procedimentos metodológicos são discriminados em seção própria, descrevendo-se a estratégia de análise utilizada, baseada na técnica de análise de conteúdo para os objetos de estudo (relatos e modelos teóricos). Na análise, os relatos são revistos e analisados contra o referencial teórico, de forma comparada, e os resultados de análise compilados em quadros-resumo. As considerações finais ocupam-se da revisão da proposta de pesquisa e principais achados científicos, suas possíveis contribuições e apontam as eventuais limitações do estudo e os novos caminhos de pesquisa em relação ao tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Embora organizações construam marcas por meio de seus produtos e programas de marketing, uma marca é algo que reside nas mentes de seus clientes, sendo uma entidade perceptual sujeita às peculiaridades de seu público. O elemento-chave da gerência de marcas é fazer com que os clientes percebam diferenças entre produtos em uma determinada categoria (KELLER, 2003).

Para Tavares (1998), é função da marca identificar a promessa de benefícios associada a bens ou serviços que aumenta o valor de um produto para além de seu propósito funcional, construindo uma vantagem sustentável.

O conceito de posicionamento deve ser abordado como base para as discussões de outro conceito relacionado, o reposicionamento de marcas. A questão do posicionamento de marca adquire maior importância em função da realidade do mercado (AAKER, 1996). A vantagem de resolver a questão do posicionamento é que ele habilita a empresa a estruturar o composto de marketing (KOTLER, 1996).

Defensores do posicionamento como ferramenta de estratégia utilizam-se de argumentos de contexto (vantagem competitiva), de benefí-

cios (diferenciação) e de desempenho (rentabilidade) para justificar a relevância do tema. Os enfoques de posicionamento estratégico, de marcas, de produtos/serviços e de composto de marketing misturam-se nesses três eixos de relevância, de acordo com a apropriação do conceito.

Um objeto está posicionado quando pode ser identificado em um lugar, por comparação aos lugares que outros objetos ocupam. A percepção de posicionamento está vinculada as variáveis usadas para definição dos pontos de referência, e quanto mais os posicionamentos forem semelhantes, maior deve ser a percepção de grupos de referência.

Para Clancy (2001), há ainda divergências em torno do conceito e sua operacionalização e faltam revisões por parte de pesquisadores acadêmicos. Não há uma definição universalmente aceita de posicionamento (BLANKSON, 2001). Com base nas definições obtidas no levantamento bibliográfico, foi possível sugerir uma definição genérica de posicionamento de marca como: “[...] processo de estudo, definição e implantação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de uma marca em relação à concorrência em uma categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo” (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 3).

As pressões para atualização das marcas ao longo do tempo surgem de fontes endógenas como as aspirações do gerente de marcas, mas também por erros estratégicos de concepção, que tornam a identidade de marca ineficiente, ultrapassada, limitada ou repetitiva. Para outras marcas, o desafio é responder a um ambiente mutável e atualizar uma identidade de marca sem se afastar completamente dos benefícios trazidos pela identidade existente.

Telles (2004) conclui que o relacionamento de uma marca com o mercado é referência fundamental para a gestão de marcas, e, embora influencável pelos esforços do negócio, não se constitui em uma variável sob controle absoluto da organização, mostrando alterações exógenas ao longo do tempo que mudam significativamente a qualidade desse relacionamento.

Czerniawski e Maloney (1999), embora reconheçam a necessidade da consistência nos

programas de marca, alertam que a recusa em mudar posicionamentos pode abrir caminho para a obsolescência da marca. O reposicionamento pode ser essencial, desde que seja feito por meio do aproveitamento do potencial da marca em relação às mudanças de mercado (alterações demográficas, novos e melhores produtos que possibilitam outra segmentação da categoria, luta por crescimento etc.). Para Calder e Reagan (2001), o projeto de marca é uma destruição criativa, que muda o significado de produtos à medida que os consumidores vão mudando ao longo do tempo.

Aaker (1996) menciona que os investimentos psicológicos e financeiros passados frequentemente impedem uma marca de mover-se adequadamente no campo competitivo por meio de inovações na identidade ou em sua execução. Esse cenário pode resultar em uma vulnerabilidade a concorrentes agressivos com poucas das inibições que pesam sobre os participantes líderes do setor. Nesse aspecto, a posição do autor é corroborada por Bortolan e Telles (2003), que também mencionam essa situação paradoxal em seu trabalho: a tradição da marca, ao mesmo tempo em que garante seu reconhecimento, pode ser um fator limitante para um esforço de reposicionamento de marca.

Telles (2004, p. 73) define reposicionamento como “[...] a ação de redefinir os elementos da identidade de marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo”. O reposicionamento como processo recebeu atenção de alguns autores, embora em menor grau que o fenômeno do posicionamento. Essa revisão de literatura aborda quatro modelos que se propuseram, segundo seus autores, a encaminhar especificamente a questão de reposicionamento de marcas.

Talarico (1998) propõe um modelo de construção e reposicionamento de marcas em quatro fases. A primeira fase consiste em planejamento, por meio de uma seqüência que passa pela análise interna e externa do ambiente de marca (mercado, competidores, consumidores, produtos, papel na empresa, missão e visão da marca). Em seguida, procede-se ao conhecimento do consumidor, com a identificação do alvo e estudo sobre seus valores, estilos de vida, motivações, aspirações e personalidade, com o objetivo de

deduzir suas necessidades e de que forma as mesmas podem ser traduzidas em benefícios emocionais, funcionais e de auto-expressão. O último passo da fase de planejamento refere-se à definição de atributos do produto que suportem os benefícios.

A segunda fase do processo é a construção da identidade de marca, em que são equacionados os elementos de produto (categoria, benefícios, atributos e qualidade), a personalidade da marca (traços principais, atitudes e imagem dos usuários), a organização, o papel da marca e, por fim, os elementos visuais da identidade (nomes, logos, embalagens).

Na terceira fase do modelo, procede-se o reposicionamento da marca, com a análise de posicionamento da concorrência e a definição da estratégia de preços. Na quarta fase do reposicionamento, que corresponde à efetivação do plano, estabelecem-se as bases de comunicação e assegura-se sua consistência ao longo do tempo.

O modelo de Talarico (1998) guarda estreita relação com o quadro de referência para identidade e posicionamento de marca proposto por Aaker (1996). Trata-se de uma derivação do modelo de Aaker (1996) adaptado à realidade do reposicionamento, incorporando elementos processuais pertinentes ao processo de posicionamento.

Para Copeland (2001), é importante o planejamento das associações de marca entre o momento pré e pós-reposicionamento. O autor propõe um modelo baseado nas seguintes etapas:

- a) Manter plena consciência do quadro de referência da marca de forma que uma estratégia de reposicionamento faça sentido para os clientes. Muitos clientes têm uma definição específica do que a marca é e do que ela pode ser em seus quadros de referência. Reposicionar uma marca muito longe disso pode criar confusão e prejudicar o reposicionamento;
- b) Procurar por uma combinação de atitudes e formas de uso da marca para obter indicações mais poderosas. A melhor segmentação pode ter de combinar atitudes e usos da marca;
- c) Reconhecer que a aceitação do reposicionamento por parte do cliente refere-se a

uma extensão lógica e razoável da marca aos olhos de quem compra ou usa o produto/serviço.

- d) Alavancar os benefícios únicos da marca para levar clientes da percepção atual à desejada.
- e) Entregar a nova promessa da marca, pelo uso de sinais, que convencerão clientes do novo posicionamento e pelo desenvolvimento de programas de produto/serviço que garantam a *performance* consistente dos sinais.

Keller (2003) propõe uma estratégia de revitalização de marcas em que fontes perdidas de patrimônio sejam recapturadas ou que novas fontes sejam desenvolvidas, porque clientes passaram a pensar a marca de forma fraca ou muito restrita. Uma alternativa é expandir a profundidade ou amplitude (ou ambas) do reconhecimento da marca por meio da melhoria dos índices de lembrança e reconhecimento aplicados aos processos de compra. A outra opção é aprimorar a força, favorabilidade e exclusividade das associações de marca por meio de programas voltados para enfatizar associações existentes na identidade ou ainda a criação de novas associações.

As duas frentes de ação para revitalização de marcas requerem pontos focais distintos que podem dar origem a processos de reposicionamento. Enquanto uma maior amplitude e profundidade de marca podem ser atingidas por meio de ações que ampliem a base de clientes ou intensifiquem o consumo (atingir segmentos mais amplos em ações de penetração ou sugerir novas aplicações, por exemplo), o trabalho com as associações requer um inventário inicial das mesmas para se descobrir quais devem ser mantidas, retiradas ou neutralizadas, de maneira que os perfis de clientes desejados sejam atraídos e mantidos ao longo do tempo.

Telles (2004) propõe um modelo de reposicionamento de caráter mais orientativo, admitindo que variáveis de relacionamento mercado-organização associadas à marca podem ser consideradas como determinantes da situação, posição e eficácia de uma marca como patrimônio organizacional.



O relacionamento e os vínculos entre uma marca e um mercado admitem a descrição da "condição" dessa marca. A condição específica de marca é uma tipificação baseada em quatro parâmetros que fornece, a partir dos descritores de relação e posicionamento de marca, uma categorização capaz de prover informações relevantes sobre o posicionamento. Como potencial orientativo, o modelo sugere, a partir da verificação de uma condição específica de marca, uma alternativa de estratégia de reposicionamento.

Os quatro parâmetros considerados como base do modelo proposto, na avaliação da condição específica da marca, são: a) aderência comunicação/percepção: mede o grau de concordância entre a percepção de mercado (consumidores potenciais e efetivos) sobre o posicionamento de uma marca e a comunicação desenvolvida pelo ofertante (posicionamento pretendido); b) relevância dos atributos da marca: avalia a importância e o valor das associações estabelecidas com a marca e que condicionam sua diferenciação; c) força do posicionamento: mede a intensidade de fixação do posicionamento existente e fornece a informação sobre o nível de vinculação entre a marca e um conjunto de associações; d) vantagem competitiva da marca: avalia o impacto da marca como ativo distintivo em termos de competitividade e fator gerador de resultados organizacionais.

O modelo de análise e suporte à decisão de reposicionamento de marca de Telles (2004) é bidimensional, admitindo que a aderência percepção/comunicação está diretamente associada à força do posicionamento, e que a vantagem competitiva da marca está relacionada com a relevância dos atributos da marca. Os dois indicadores de relevância em associações, assim como os dois indicadores de grau de fixação das associações, são linearmente dependentes entre si, enquanto os pares se mostram independentes, qualificando-se como métricas de caracterização da condição específica de marca.

O desdobramento desse modelo de análise, utilizando como ponto de partida o mapeamento da condição específica de marca, dá origem a uma matriz de orientação e tipificação de alternativas de reposicionamento ou, de maneira análoga, assume-se que a caracterização da condição de marca

determina as alternativas possíveis de estratégias de reposicionamento: posicionamento reativo, corretivo, adaptativo e propositivo.

Não foi possível encontrar na literatura pesquisada um modelo consensual e sedimentado de reposicionamento, o que não chega a ser surpreendente dada a falta de consenso sobre os conceitos e modelos de posicionamento de marca. Novos estudos podem ser realizados a partir das referências deste texto para a obtenção de um quadro mais detalhado sobre as discussões existentes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos adotados para o desenvolvimento do estudo passaram pelas seguintes fases: definição das questões de pesquisa, levantamento bibliográfico, seleção dos modelos teóricos, obtenção dos relatos, submissão dos modelos e relatos à metodologia da análise de conteúdo e análise dos resultados.

Foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- a) As experiências brasileiras em programas de reposicionamento de marcas, analisadas entre as vencedoras do Top de Marketing da ADVB de 1999 a 2003, estão em conformidade com os modelos teóricos encontrados na teoria de marketing?
- b) Os modelos teóricos de reposicionamento oriundos da revisão teórica permitem o delineamento de um programa genérico de ações para o reposicionamento de marcas?
- c) As experiências brasileiras de reposicionamento de marcas, relatadas entre as vencedoras do Top de Marketing da ADVB de 1999 a 2003, sugerem a observância de um programa comum de ações de reposicionamento de marca?

Em seguida, procedeu-se ao levantamento bibliográfico e seleção dos modelos teóricos de reposicionamento de marcas. Foram encontrados quatro modelos teóricos com potencial de contribuição aos propósitos da pesquisa, a saber:

a) modelo de construção e reposicionamento de marcas de Talarico (1998); b) modelo para quadro de referência e essência de reposicionamento de Copeland (2001); c) modelo de revitalização de marcas de Keller (2003); d) modelo de orientação de reposicionamento de Telles (2004).

Após o levantamento bibliográfico, procedeu-se à obtenção dos relatos de reposicionamento de marcas. A coleta de dados foi obtida a partir de levantamento documental nos arquivos do prêmio Top de Marketing da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) para o período de 1999 a 2003, em um total de 195 ocorrências. Por meio da análise de cada um dos casos da população, foram selecionados seis relatos, em sua íntegra, que apresentavam nível adequado de detalhamento do cenário e das estratégias utilizadas na resolução de um problema de reposicionamento de marcas. Os relatos que formaram a base de estudo foram:

- LR Cia. Brasileira de Produtos de Higiene e Toucador Ltda (1999) - Leite de Rosas. É único (53 páginas, incluindo figuras e plano de mídia);
- Governo do Estado da Bahia (2000) — Bahia. O Brasil nasceu aqui (68 páginas, incluindo gráficos e figuras);
- Mastercard Brasil S/C. Ltda (2000) - Uma campanha que não tem preço (10 páginas);
- Sistema Globo de Rádio (2000) - CBN - A rádio que toca notícia (32 páginas, incluindo anexos);
- Telefônica (2000) — Abertura do mercado DDD em São Paulo (“15” Versus “21”) - total de 25 páginas, incluindo peças veiculadas;
- UNIMED-RIO Cooperativa de Trabalho Médico do Rio de Janeiro (2001) — Unimed-Rio. É Melhor Porque é Criada e Dirigida por Médicos (66 páginas, incluindo peças veiculadas).

Os modelos e relatos foram submetidos à metodologia da análise de conteúdo, escolhida como a mais adequada para a consecução do objetivo de pesquisa em função da base documental dis-

ponível, por proporcionar o fundamento metodológico para a análise de fontes secundárias escritas (relatos das experiências) e relacioná-las aos referenciais teóricos colhidos. Esse tipo de análise toma por base o conteúdo manifesto e explícito dos documentos e modelos, aplicando um *index* de conceitos utilizados (sua enumeração simples e consolidada) e a classificação dos elementos de informação (reagrupamento por categorias).

Para a execução dos procedimentos de análise foi elaborada uma série de indicadores e recorte das unidades de registro. Essa análise de conteúdo foi temática. Um tema, conforme Franco (2003, p. 36), é uma asserção sobre um assunto que incorpora, com maior ou menor intensidade, os significados ou conotações atribuídas a um conceito. O tema foi considerado uma unidade de significado, ou núcleo de sentido, na forma de um fragmento de texto formado preferencialmente (mas não exclusivamente) por um predicado (verbo + objeto), uma sentença simples, um conjunto delas ou um parágrafo, que sugerissem uma ação isolada recomendada em um referencial teórico para um processo de reposicionamento de marcas.

Como regra de contagem ou enumeração, foi utilizada a frequência de aparição de cada tema nos documentos, assumindo-se que sua frequência de aparição é indicador da importância do tema para o modelo ou relato. Todas as aparições tiveram o mesmo peso, pois se definiu que todos os temas e categorias tinham a mesma importância para o processo de reposicionamento, não se verificando uma indicação em contrário a essa premissa no levantamento bibliográfico.

Para a fase de categorização, procedeu-se ao inventário das unidades de registro: a partir da análise dos temas encontrados em cada um dos modelos teóricos e em seu conjunto, foram inventariadas as unidades de registro com suas respectivas frequências de aparição. Essas unidades de registro foram reagrupadas em categorias sugeridas a partir dos conceitos explicitados no levantamento bibliográfico sobre reposicionamento de marcas, respeitando-se os critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, fidelidade e produtividade dessas categorias. As categorias criadas, por sua vez, serviram de referência para a classificação

das unidades de registro encontradas nos relatos, atuando como indicadores da presença de uma experiência de reposicionamento que guarde conformidade ao preconizado pelos modelos teóricos. O grau de conformidade com o modelo teórico foi avaliado em função da presença e frequência com que as unidades de registro apareceram em uma dada categoria. Um quadro comparativo de relatos e modelos com as respectivas frequências dentro de cada categoria foi confeccionado para uma visão global da análise realizada. Desse quadro também derivaram as conclusões acerca da existência de evidências sobre um programa comum de reposicionamento nos relatos estudados.

Por fim, procedeu-se à análise comparativa dos modelos com os relatos, a partir de indicadores montados em uma matriz de co-ocorrência (OSGOOD apud BARDIN, 2004) e do teste estatístico de homogeneidade qui-quadrado de cada relato em relação a cada modelo. O teste estatístico não paramétrico de homogeneidade de qui-quadrado foi aplicado para verificação do nível de similaridade de comportamento de uma variável aleatória (categorias) entre as subpopulações (modelos e relatos), uma vez que a distribuição da população não era conhecida *a priori*, e havia variáveis categorizadas para cada subpopulação (MAGALHÃES; LIMA, 2000). Para tanto, foi utilizado o teste de homogeneidade do qui-quadrado, de acordo com a fórmula e parâmetros abaixo:

$$Q^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \quad (1)$$

Onde:

r: número de linhas;

s: número de colunas

(r-1) x (s-1) graus de liberdade = (3-1) x (2-1) = 2 g.l.

$o_{ij}$ : frequência observada da casela ij;

$e_{ij}$ : frequência esperada da casela ij

Para o desenvolvimento do estudo foram formuladas as seguintes hipóteses:

$H_0$ : As proporções populacionais são iguais.  
A frequência das categorias independe do modelo/retrato

$H_1$ : As proporções populacionais não são iguais.  
A frequência das categorias depende do modelo/retrato.

$\alpha = P(Q^2 \geq q_c | H_0 \text{ verdadeiro}) = 5\%$

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos com a análise de conteúdo dos relatos de casos anteriormente identificados.

### 4.1 Categorização a partir dos modelos teóricos

Os quatro modelos teóricos tomados em conjunto proporcionaram um total de 256 unidades de registro que foram agrupadas por semelhança temática em 13 categorias, apoiadas no levantamento bibliográfico. Do total de 13 categorias formadas, 6 estiveram presentes em todos os modelos, e todas as categorias foram associadas a pelo menos dois referenciais teóricos.

Não é objetivo desta categorização colocar as respectivas categorias em ordem sequencial, pois não parece existir um consenso dos autores em relação a esse ponto, nem há impeditivo para que algumas fases sejam realizadas em paralelo. A enumeração das categorias serve, portanto, apenas para fins de organização da apresentação dos dados.

Categoria 1 — Mensuração e interpretação do desempenho da marca. Esta categoria é definida como a agregadora dos temas referentes à análise e/ou pesquisa do estado atual de desempenho da marca numa dada categoria.

Categoria 2 — Análise do cenário competitivo: sob esta categoria foram colocados os temas que tratavam diretamente da prospecção, reunião e análise de informações referentes aos concorrentes definidos no contexto de reposicionamento.

Categoria 3 — Segmentação de mercado: esta categoria agrupou os temas ligados às estratégias, processos e técnicas de segmentação de mercado, incluindo a busca de informações, avaliação dos segmentos e definição do público-alvo.



Categoria 4 — Definição de categoria de produto/serviço: para esta categoria, entendem-se como pertinentes os temas relacionados ao trabalho de escolha da(s) categoria(s) que servirá(ão) de contexto e limite de análise ao reposicionamento da marca. Esta categoria interage com a definição do quadro competitivo.

Categoria 5 — Definição do quadro de referência do cliente: abrange os temas referentes aos processos de análise e consolidação de informações sobre crenças, percepções, tendências e necessidades, noção de valor, processo de raciocínio e hierarquização de marcas dentro de uma dada categoria, a partir de um público-alvo. Liga-se à análise de identidade e fornece subsídios para ela.

Categoria 6 — Avaliação da identidade de marca: a categoria 6 abrange a tarefa de avaliação dos elementos de identidade de marca (associações e atributos), elementos visuais (nome, embalagem), bem como a definição de sua missão, objetivos e valores. Este estágio fornece a matéria-prima em termos de discussão das possibilidades de reposicionamento de marca.

Categoria 7 — Avaliação do posicionamento da marca: esta categoria procura reunir as unidades de registro que fizeram referência à avaliação do posicionamento atual da marca, em seqüência natural da avaliação de identidade, procurando entender a eficácia do atual posicionamento e qual é exatamente a posição ocupada na mente dos clientes pela marca em estudo.

Categoria 8 — Avaliação do papel da marca no sistema de marcas da empresa: estende-se as unidades de registro relacionadas com a necessidade de se considerar os efeitos de uma alteração na posição da marca sobre a carteira de marcas que a organização porventura possua (efeitos sobre extensões de marca e submarcas).

Categoria 9 — Geração e seleção de alternativas de reposicionamento: esta e a próxima categoria dizem respeito ao efetivo processo de tomada de decisão sobre o reposicionamento. Nesta categoria, foram agrupadas as ações com vistas à busca de oportunidades, geração de alternativas e seleção das melhores opções a ser objeto de consideração na decisão de reposicionamento.

Categoria 10 — Definição de reposicionamento: aqui foram alocadas as unidades de registro que tratavam especificamente da decisão sobre o novo posicionamento a ser adotado e sua formatação.

Categoria 11 — Planejamento e revisão do composto de marketing: esta categoria trata das unidades de registro que sugeriram uma preocupação com a adequação do composto de marketing em sua formulação tradicional (preço, promoção, distribuição e produto) para a efetiva entrega do reposicionamento de marca, bem como dos recursos internos para a execução dos programas táticos.

Categoria 12 — Gerenciamento do relacionamento cliente-marca: trata do gerenciamento do relacionamento entre clientes e a marca, durante e após o reposicionamento, como suporte à entrega da nova promessa e manutenção da reputação da marca.

Categoria 13 — Comunicação do reposicionamento: embora pudesse conceitualmente fazer parte da categoria 11 (planejamento e revisão do composto de marketing), os modelos trataram o aspecto de comunicação do reposicionamento com tal destaque que se optou por deixá-lo como um módulo à parte, dada sua relevância para o sucesso do reposicionamento. Colocam-se nesta categoria os temas ligados ao investimento e implantação de um programa de comunicação claro e efetivo sobre o novo posicionamento, com preocupação especial quanto ao aspecto de transição entre o estágio atual e a situação desejada e consistência da percepção da mensagem por parte do público.

## 5 RESULTADO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO PARA OS MODELOS TEÓRICOS

A análise de conteúdo e categorização dos quatro modelos teóricos encontra-se resumida no quadro 1. O quadro mostra as respectivas categorias cruzadas com os modelos teóricos que forneceram as unidades de registro. As colunas de frequência absoluta mostram o total de temas pertinentes a uma dada categoria encontrados em cada modelo, enquanto os percentuais da coluna seguinte refe-

Categorias	Modelo de TALARICO		Modelo de COPELAND		Modelo de KELLER		Modelo de TELLES		Total Freq. Abs.	Total Freq. Rel. %
	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%		
1 Mensuração e interpretação da performance da marca	6	4,0%	2	5,9%	4	7,7%	3	14,3%	15	5,9%
2 Análise do cenário competitivo	23	15,4%	0	0,0%	1	1,9%	2	9,5%	26	10,2%
3 Segmentação de mercado	9	6,0%	0	0,0%	9	17,3%	0	0,0%	18	7,0%
4 Definição de categoria de produto/serviço	5	3,4%	3	8,8%	0	0,0%	0	0,0%	8	3,1%
5 Definição do quadro de referência do cliente	17	11,4%	8	23,5%	1	1,9%	1	4,8%	27	10,5%
6 Avaliação da identidade de marca	31	20,8%	1	2,9%	7	13,5%	3	14,3%	42	16,4%
7 Avaliação do posicionamento da marca	6	4,0%	0	0,0%	1	1,9%	4	19,0%	11	4,3%
8 Avaliação do papel da marca no sist. de marcas da empresa	7	4,7%	0	0,0%	1	1,9%	2	9,5%	10	3,9%
9 Geração e seleção de alternativas de reposicionamento	7	4,7%	4	11,8%	11	21,2%	2	9,5%	24	9,4%
10 Definição do reposicionamento	12	8,1%	8	23,5%	5	9,6%	3	14,3%	28	10,9%
11 Planejamento e revisão do composto de marketing	19	12,8%	6	17,6%	7	13,5%	0	0,0%	32	12,5%

**Quadro 1** – Resumo da categorização dos modelos de reposicionamento.

Fonte: Coleta de dados pelos autores.

rem-se à participação percentual de cada categoria no total de unidades de registro coletadas, com pequenas variações podendo ocorrer próximas dos 100%, por arredondamentos. As colunas para o total de frequências absolutas e relativas mostram o que se denominou de "presença global" da categoria nos modelos teóricos analisados.

Um ponto de importância referente à comparação dos modelos está nos enfoques predominantes dados pelos autores a cada uma de suas propostas. Talarico (1998) proporciona um modelo descritivo para um programa de ação de reposicionamento com maior foco no planejamento; Copeland (2001) propõe uma estrutura de decisão e implantação; Keller (2003), um modelo tático para decisão e implantação e, por fim, Telles (2004) prioriza a orientação à tomada de decisão e tipificação do reposicionamento. Embora fator de atenção, a diversidade de enfoque dos modelos teóricos não invalida a comparação, como se vê pela presença freqüente das categorias criadas nos modelos analisados.

A categorização mostrou-se adequada para cobrir os quatro modelos. Todas as categorias estiveram presentes ao menos em dois modelos, com presenças globais que variaram de 2,7% a 16,4%. Mesmo tomando-se por base as categorias de menor presença global (categorias 4, 12 e 13), nota-se que elas manifestaram presença em, respectivamente, 2, 4 e 3 modelos.

Questão de pesquisa: os modelos teóricos de reposicionamento oriundos da revisão teórica permitem o delineamento de um programa genérico de ações para o reposicionamento de marcas?

Pôde-se identificar a sugestão de três blocos de atividades que fazem parte de todos os modelos estudados e que têm o potencial de se constituírem em um programa genérico de ações de reposicionamento de marcas, a partir de suas categorias constituintes:

- Diagnóstico: abrange as atividades de levantamento de informações, avaliação do alvo e diagnóstico da posição de marca. Inclui as categorias 1 a 8 resultantes da análise de conteúdo (61,3% de presença global);
- Decisão: inclui a geração de opções e definição do conceito de reposicionamento (equivalente, neste estudo, as categorias 9 e 10, ou geração e seleção de alternativas de reposicionamento e definição do reposicionamento — 20,3% de presença global);
- Implantação: preocupa-se com a garantia da entrega da promessa de marca ao cliente e manutenção do relacionamento cliente-marca e é compatível com as categorias de 11 a 13 (18,4% de presença global).

Não foi verificada, entretanto, uma relação absolutamente consistente entre a presença da

categoria nos diferentes modelos e seu índice de presença global, o que pode ser explicado pelos diferentes enfoques dos modelos teóricos. Confirma-se a maior incidência do bloco de diagnóstico. Entretanto, não há evidências de que os modelos sejam homogêneos na distribuição de frequências de seus blocos constituintes.

### 5.1 Análise comparativa dos relatos

O quadro a seguir procura relacionar as categorias oriundas da análise dos modelos teóricos com cada um dos relatos, a exemplo do que foi feito para os modelos teóricos.

À exceção da categoria 8 (avaliação do papel da marca no sistema de marcas da empresa), que não foi significativamente corroborada pelos relatos, todas as categorias criadas a partir dos modelos teóricos marcaram presença em, pelo menos, cinco dos seis relatos.

Sob o critério de presença global, os maiores índices pertenceram às categorias de comunicação do reposicionamento (27,6%), planejamento e revisão do composto de marketing (16,4%), análise do cenário competitivo (11,4%) e mensuração e interpretação da performance de marca (8,4%).

Questão de pesquisa: as experiências brasileiras de reposicionamento de marcas relatadas entre as vencedoras do Top de Marketing da ADVB de 1999 a 2003 sugerem a observância de um programa comum de ações de reposicionamento de marca?

Com base nos indicadores de presença nos relatos estudados, foi possível sugerir as seguintes etapas que caracterizam um programa comum de reposicionamento seguido pelos relatos estudados, embora os relatos dêem diferentes pesos a cada bloco: a) diagnóstico, composto, pelas iniciativas de mensuração e interpretação do desempenho da marca, análise do cenário competitivo, segmentação de mercado, definição de categoria de produto/serviço, definição do quadro de referência do cliente, avaliação da identidade de marca e avaliação do posicionamento da marca; b) decisão, formada pelas iniciativas de geração e seleção de alternativas de reposicionamento e definição do reposicionamento; c) implantação, com as ações de planejamento e revisão do composto de marketing, gerenciamento do relacionamento cliente-marca e comunicação do reposicionamento.

Verifica-se uma homogeneidade de distribuição de frequências entre os relatos 1, 3, 4 e 5, e dos relatos 2 e 6. No total dos relatos, entretanto, não é possível dizer que são absolutamente homo-

Categorias	Relato 1 Leite de Rosas		Relato 2 Bahia		Relato 3 Mastercard		Relato 4 CBN		Relato 5 Telefônica		Relato 6 UNIMED		Total Freq. Abs.	Total Freq. Rel. %
	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%		
1 Mensuração e interpretação da performance da marca	3	4,1%	5	5,6%	5	16,7%	7	13,0%	7	13,5%	3	5,0%	30	8,4%
2 Análise do cenário competitivo	8	10,8%	6	6,7%	6	20,0%	4	7,4%	12	23,1%	5	8,3%	41	11,4%
3 Segmentação de mercado	11	14,9%	1	1,1%	0	0,0%	5	9,3%	1	1,9%	2	3,3%	20	5,6%
4 Definição de categoria de produto/serviço	1	1,4%	1	1,1%	0	0,0%	2	3,7%	1	1,9%	1	1,7%	6	1,7%
5 Definição do quadro de referência do cliente	0	0,0%	1	1,1%	2	6,7%	1	1,9%	1	1,9%	1	1,7%	6	1,7%
6 Avaliação da identidade de marca	3	4,1%	2	2,2%	4	13,3%	1	1,9%	2	3,8%	5	8,3%	17	4,7%
7 Avaliação do posicionamento da marca	5	6,8%	4	4,5%	2	6,7%	4	7,4%	1	1,9%	1	1,7%	17	4,7%
8 Avaliação do papel da marca no sistema de marcas	1	1,4%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,6%
9 Geração e seleção de alternativas de reposicionamento	6	8,1%	9	10,1%	2	6,7%	2	3,7%	2	3,8%	2	3,3%	23	6,4%
10 Definição do reposicionamento	2	2,7%	5	5,6%	1	3,3%	2	3,7%	2	3,8%	4	6,7%	16	4,5%
11 Planejamento e revisão do composto de marketing	17	23,0%	11	12,4%	2	6,7%	16	29,6%	5	9,6%	8	13,3%	59	16,4%
12 Gerenciamento do relacionamento cliente-marca	6	8,1%	2	2,2%	1	3,3%	2	3,7%	1	1,9%	11	18,3%	23	6,4%
13 Comunicação do reposicionamento	11	14,9%	42	47,2%	5	16,7%	7	13,0%	17	32,7%	17	28,3%	99	27,6%
Total	74	100%	89	100%	30	100%	54	100%	52	100%	60	100%	359	100,0%

Quadro 2 – Resumo de categorização dos relatos.

Fonte: Coleta de dados pelos autores.



gêneos na distribuição dos três blocos principais de iniciativas de reposicionamento, embora o sejam do ponto de vista da presença das categorias. A exemplo do que ocorreu também para o grupo de modelos, a aplicação do teste de qui-quadrado foi prejudicada pela aparição de frequências esperadas abaixo de 5, de forma que seu resultado não foi considerado.

## 5.2 Análise comparativa dos modelos teóricos e dos relatos

A análise comparativa dos modelos teóricos e relatos de sucesso baseia-se no conceito de conformidade, ou “[...] o grau de variabilidade (inversamente, o grau de uniformidade) em torno de uma dimensão estabelecida como meta ou de uma linha central” (GARVIN, 2002, p. 63). Para a determinação de conformidade, foram adotados dois critérios, a partir dos resultados da análise de conteúdo: a) a verificação da presença

conjunta (co-ocorrência) de determinada categoria em cada unidade de contexto (relato e modelo); b) a análise estatística da distribuição de frequências de dois grupos de interesse (modelo x relato) categorizados, a partir do teste não paramétrico de homogeneidade qui-quadrado.

A verificação de presença deu-se por meio de uma análise de co-ocorrências, em que as categorias são cruzadas com as dez unidades de contexto. Considerando o grupo de relatos e modelos, cada categoria criada assinalou uma presença que variou de 70% (categorias 3 e 4) a 100% (categorias 1, 6, 9, 10 e 12) nas unidades de contexto, à exceção da categoria 8 — avaliação do papel da marca no sistema de marcas, com 50% de presença. Os relatos (1 a 6) apresentaram um nível de correspondência com as categorias criadas, variando de 77% a 100%, o que pode ser considerado um percentual significativo.

O quadro 3 a seguir mostra a matriz de co-ocorrência, na qual um dado relato é cruzado com um modelo teórico, e cada categoria nume-

		Modelos				
		Talarico (1998)	Copeland (2001)	Keller (2003)	Telles (2004)	
Relatos	Leite de Rosas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	75%
		6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	
		11 12 13	11 12 13	11 12 13	11 12 13	
		92,3%	61,5%	84,6%	61,5%	
	Bahia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	77%
		6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	
		11 12 13	11 12 13	11 12 13	11 12 13	
		92,3%	69,2%	84,6%	61,5%	
	Mastercard	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	69%
		6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	
11 12 13		11 12 13	11 12 13	11 12 13		
	76,9%	61,5%	76,9%	61,5%		
CBN	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	83%	
	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10		
	11 12 13	11 12 13	11 12 13	11 12 13		
	100,0%	69,2%	92,3%	69,2%		
Telefônica	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	77%	
	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10		
	11 12 13	11 12 13	11 12 13	11 12 13		
	92,3%	69,2%	84,6%	61,5%		
UNIMED	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	77%	
	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10	6 7 8 9 10		
	11 12 13	11 12 13	11 12 13	11 12 13		
	92,3%	69,2%	84,6%	61,5%		
<b>Co-ocorrência geral</b>		<b>91%</b>	<b>67%</b>	<b>85%</b>	<b>63%</b>	

Quadro 3 – Análise de co-ocorrências – agregado.

Fonte: Coleta de dados pelos autores.



rada em fundo cinza denota a ocorrência dessa categoria tanto no relato quanto no modelo. Quanto à presença das categorias para o total de cruzamentos de um modelo ou relato, os índices de co-ocorrência variam de 63% (modelo de Telles) a 91% (modelo de Talarico), e de 69% (relato Mastercard) a 83% (relato CBN).

Todos os relatos puderam, pelo critério de presença das categorias, ser referenciados ao modelo 1 (TALARICO, 1998), sendo que o relato 4 (CBN) está em absoluta conformidade com o modelo. Segue-se o modelo 2, de Keller (2003), que pôde referenciar o relato 3 (Mastercard). Para os demais modelos, não foi possível afirmar que pudessem abranger totalmente os relatos, o que pode ser explicado pelos enfoques distintos dados pelos autores pesquisados.

Para os cruzamentos modelo x relato, foram obtidos índices de co-ocorrência (% de co-ocorrência / total) variando de 61,5% (modelo 2 x relatos 1 e 3; modelo 4 x relatos 1, 2, 3, 5 e 6) até 100% (modelo 1 x relato 4), que foram consideradas co-ocorrências significativas de acordo com a definição deste trabalho.

O segundo critério de análise dedica-se à avaliação da homogeneidade de modelos e relatos, cruzados um a um, em relação à distribuição das frequências dos três blocos essenciais constituintes do esforço de reposicionamento. Os resul-

tados do teste qui-quadrado foram resumidos no quadro a seguir.

Note-se que, devido às restrições para frequências esperadas menores que 5 em uma casela, todos os cruzamentos para o modelo 4 e o cruzamento entre modelo 1 x relato 3 foram considerados não conclusivos. À exceção, portanto, dos cruzamentos entre o relato 3 com os modelos 2 e 3, tem-se que a hipótese de homogeneidade entre modelos e relatos foi rejeitada. A análise estatística dos cruzamentos entre modelos e relatos corroborou a evidência da análise categorial, em termos de frequência das categorias nas unidades de contexto, que mostrou modelos e relatos com ênfases diferenciadas, respectivamente nos blocos de diagnóstico e implantação. Dessa forma, modelos e relatos não puderam ser considerados homogêneos do ponto de vista de participação relativa dos blocos constituintes de um programa de reposicionamento de marcas.

Questão de pesquisa: as experiências brasileiras em programas de reposicionamento de marcas, analisadas entre as vencedoras do Top de Marketing da ADVB de 1999 a 2003, estão em conformidade com os modelos teóricos encontrados na teoria de marketing?

Os blocos identificados a partir dos modelos teóricos tiveram sua presença confirmada na análise dos relatos, embora com distribuições dife-

	Modelo de TALARICO	Modelo de COPELAND	Modelo de KELLER	Modelo de TELLES
<b>Relato 1: "Leite de Rosas: é único"</b>	20,79	10,57	10,82	12,18
estatística teste a 5%, 2 g.l. = 5,991	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	não conclusivo
<b>Relato 2: "Bahia. O Brasil nasceu aqui."</b>	56,51	14,60	19,74	24,30
estatística teste a 5%, 2 g.l. = 5,991	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	não conclusivo
<b>Relato 3: "Mastercard - não tem preço"</b>	1,42	5,93	4,71	4,98
estatística teste a 5%, 2 g.l. = 5,991	não conclusivo	(aceita $H_0$ )	(aceita $H_0$ )	não conclusivo
<b>Relato 4: "CBN - A rádio que toca notícia"</b>	17,57	11,93	11,75	12,70
estatística teste a 5%, 2 g.l. = 5,991	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	não conclusivo
<b>Relato 5: "Telefônica: 15 vs 21"</b>	15,04	11,20	10,68	11,73
estatística teste a 5%, 2 g.l. = 5,991	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	não conclusivo
<b>Relato 6: "UNIMED Rio - é melhor porque é criada e dirigida por médicos"</b>	37,98	14,21	16,92	19,13
estatística teste a 5%, 2 g.l. = 5,991	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	(rejeita $H_0$ )	não conclusivo

**Quadro 4 – Resultados do teste qui-quadrado.**

Fonte: Coleta de dados pelos autores.

rentes, como se vê a seguir: a) diagnóstico: à exceção da categoria 8, todas as categorias foram citadas ao menos em cinco dos seis modelos, com uma presença global consolidada de 38,2% (excluindo-se 0,6% da categoria 8) comparada aos 61,3% de presença na análise dos modelos teóricos; b) decisão: as categorias 9 e 10 contaram com 10,9% de presença global, em comparação com os 20,3% de presença nos modelos teóricos; c) implantação: as categorias de 11 a 13 apresentaram uma presença global de 50,4%, contra 18,4% de presença nos modelos teóricos.

A partir do conceito de conformidade, adotado neste estudo, e dos critérios utilizados na comparação dos modelos teóricos com os relatos, pode-se afirmar que tanto os modelos quanto os relatos de reposicionamento foram passíveis de uma categorização única em termos de um programa básico de ações, composto das fases de diagnóstico, decisão e implantação, de acordo com a presença das categorias criadas a partir da análise de conteúdo, mas os relatos não são absolutamente conformes com os modelos, do ponto de vista da ênfase dada a cada uma dos blocos do reposicionamento de marcas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou fornecer subsídios para o aprofundamento do conhecimento sobre o processo de reposicionamento de marcas, a partir da análise de conteúdo sobre o resultado de pesquisa de dados secundários (relatos de reposicionamento) e levantamento bibliográfico (modelos teóricos de reposicionamento de marcas). Note-se que este estudo assumiu uma perspectiva processual do reposicionamento, buscando seus elementos justificadores na teoria e prática de marketing.

O posicionamento é, independentemente da visão ou aplicação que seja a ele dada, um processo, composto de fases distintas e identificáveis nos trabalhos que se propuseram a analisá-lo. Não foi possível encontrar na literatura pesquisada um modelo teórico consensual e sedimentado de reposicionamento de marcas. Cada um dos quatro modelos selecionados tem suas peculiaridades.

A partir das respostas dadas às questões de pesquisa, houve indicativos que permitem a sugestão desse programa comum de reposicionamento, composto de três blocos de atividades:

- a) Diagnóstico: abrange as atividades de levantamento de informações, avaliação do alvo e diagnóstico da posição de marca. Inclui as categorias de mensuração e interpretação do desempenho de marca, análise do cenário competitivo, segmentação de mercado, definição da categoria de produto/serviço, definição do quadro de referência do cliente, avaliação da identidade de marca e avaliação do posicionamento de marca;
- b) Decisão: inclui a geração de opções e definição do conceito de reposicionamento (categorias de geração e seleção de alternativas e definição do reposicionamento);
- c) Implantação: preocupa-se com a garantia da entrega da promessa de marca ao cliente e manutenção do relacionamento cliente-marca e é compatível com as categorias de planejamento e revisão do composto de marketing, gerenciamento do relacionamento cliente-marca e comunicação do reposicionamento.

Embora do ponto de vista processual os relatos sejam significativamente conformes com os modelos pela presença das mesmas categorias de iniciativas (co-ocorrência), existe uma ênfase diferente em seus três blocos constituintes: as fases de diagnóstico e decisão predominam nos modelos teóricos, enquanto a fase de implantação tem maior destaque nas experiências de reposicionamento selecionadas. Esse fato foi demonstrado pela análise das distribuições de frequências e pode encontrar uma base de explicação no enfoque didático dos modelos teóricos, usualmente preocupados com as questões sobre em qual aspecto, onde e quando reposicionar uma marca, contra a necessidade prática dos relatos sobre como fazer o reposicionamento. As diferenças de enfoque lembram a necessidade de equilíbrio de esforços no processo entre diagnóstico e planejamento, decisão e implantação.

Conclui-se, pois, que os relatos selecionados entre os vencedores do Top de Marketing da ADVB no período de 1999 a 2003 foram parcialmente conformes com os modelos teóricos de reposicionamento de marcas oriundos do levantamento bibliográfico.

Quanto à técnica da análise de conteúdo, trata-se de um método dependente da qualidade do discurso, da acuracidade do conteúdo selecionado e da interpretação do analista, especialmente nas tarefas de categorização. Por se tratar de narrativas elaboradas por diferentes autores em maior ou menor nível de detalhe, não foi possível garantir a proporcionalidade de tamanho das unidades de contexto nem o absoluto paralelismo entre os programas, o que pôde afetar o número e qualidade das unidades de registro geradas por cada uma delas. O apoio na teoria foi utilizado para amenizar eventuais arbitrariedades da classificação, enquanto o cuidado na seleção das fontes procurou assegurar a qualidade documental. Por outro lado, a escolha de experiências brasileiras recentes procurou dar ao leitor referenciais mais próximos da sua realidade. Fica a ressalva quanto à funcionalidade do programa de reposicionamento em três blocos sugerido, cuja extrapolação como ferramenta de aplicação deve ser cuidadosamente avaliada pelos praticantes e acadêmicos de marketing.

Os blocos constituintes do esforço de reposicionamento, tal como aqui sugeridos, podem servir de base a futuros estudos que optem pela consideração de um maior número de modelos teóricos e de relatos de maior profundidade ou amplitude. A investigação conduzida não se propõe a assegurar a validade externa dos resultados, que deve ser confirmada por investigações ulteriores. Também pode ser promissora a análise da aparente diferença dos enfoques entre teoria e prática e seu possível impacto nos programas de reposicionamento.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BLANKSON, C. Some issues about the concept of positioning: an overview. In: ATLANTIC MARKETING ASSOCIATION CONFERENCE, 2001, Portland. **Anais eletrônicos...** 2001. Disponível em: <<http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>>. Acesso em: 8 set. 2003.
- BORTOLAN, M. S.; TELLES, R. O desafio do reposicionamento de marcas. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 70-82, set./out. 2003.
- CALDER, B. J.; REAGAN, S. J. Projeto de marca. In: IACOBUCCI, D. (Org.). **Os desafios do marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001. p. 85-101.
- CLANCY, K. J. **Whatever happened to positioning?** 14 Aug. 2001. Disponível em: <<http://www.copernicusmarketing.com>>. Acesso em: 8 set. 2003.
- COPELAND, J. T. Successful brand repositioning. **McKinsey & Company**: marketing practice, Q4.2001, p. 1-12. Disponível em: <<http://marketing.mckinsey.com>>. Acesso em: 22 abr. 2003.
- CZERNIAWSKI, R. D.; MALONEY, M. W. **Creating brand loyalty**: the management of power positioning and really great advertising. New York: AMACOM, 1999.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KELLER, K. L. **Strategic brand management**: building, measuring and managing brand equity. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAGALHÃES, M. N.; LIMA, A. **Noções de probabilidade e estatística**. 2. ed. São Paulo: IME-USP, 2000.
- SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO

CÃO FEA-USP - SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA USP, abr. 2004. p. 1-11. Disponível em: <<http://www.v.ead.fea.usp.br/semead7>>. Acesso em: 17 set. 2004.

TALARICO, R. E **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas.** 1998. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

TAVARES, M. C. **A força da marca:** como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca:** uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. 2004. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TOP DE MARKETING ADVB, 29., 1999, São Paulo. Caso: LR Cia. Brás. de Produtos de Higiene e Toucador Ltda — Leite de Rosas. É único. São Paulo: Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, 1999.

\_\_\_\_\_, 30., 2000, São Paulo. Caso: Governo do Estado da Bahia — Bahia: o Brasil nasceu aqui. São Paulo: Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_, 30., 2000, São Paulo. Caso: Mastercard Brasil S/C Ltda — Uma campanha que não tem preço. São Paulo: Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_, 30., 2000, São Paulo. Caso: Sistema Globo de Rádio — CBN — A rádio que toca notícia. São Paulo: Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_, 30., 2000, São Paulo. Caso: Telefônica — Abertura do mercado DDD em São Paulo ("15" Versus "21"). São Paulo: Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_, 31., 2001, São Paulo. Caso: Unimed Rio Cooperativa de Trabalho Médico do Rio de Janeiro — Unimed-Rio. É melhor porque é criada e dirigida por médicos. São Paulo: Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, 2001.

A utilização deste artigo é exclusiva do autor.